

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PRÁVA

Analýza procesu nákupu v akciové společnosti

Analysis of purchase process in joint stock company

Student:

Petr Moravec

Vedoucí bakalářské práce: prof. JUDr. Rozehnalová Naděžda, CSc.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl jsem veškerou použitou literaturu a další prameny.“

V Ostravě dne 11.5.2011

.....

Petr Moravec

Chtěl bych poděkovat paní prof. JUDr. Naděždě Rozehnalové, CSc., za skvělou a bezproblémovou spolupráci při vedení mé bakalářské práce. Paní profesorka mi poskytla mnoho cenných rad a připomínek.

Úvod	1
1 Obecná analýza činností týkajících se nákupu zboží.....	3
1.1 Vývoj nákupu podniku v čase	3
1.2 Nákup jako podniková funkce.....	4
1.2.1 Obecné informace.....	4
1.2.2 Základní funkce a jejich vazby	5
1.2.3 Základní cíle nákupu	7
1.3 Subjekty a objekty nákupu	10
1.4 Nákupní proces.....	13
1.5 Modely nákupního procesu	16
1.5.1 Klasické modely nákupního procesu.....	16
1.5.2 Modely nákupního procesu konce 20. století	19
2 Marketingové a právní aspekty nákupu zboží v akciové společnosti.....	22
2.1 Definice marketingu	22
2.2 Nákupní marketingový proces organizace	24
2.3 Nákupní marketingový mix	27
2.4 Právní aspekty kupní smlouvy.....	29
2.4.1 Základní aspekty kupní smlouvy	29
2.4.2 Náležitosti kupní smlouvy z praktického hlediska	31
2.5 Akciová společnost.....	34
3 Nákup zboží v akciové společnosti.....	35
3.1 Nákup materiálu na prototyp	35
3.1.1 Popis problému.....	35
3.1.2 Příklad nákupu materiálu na prototyp	37
3.2 Nákup materiálu na již zavedený výrobek	39
3.2.1 Popis problému.....	39
Závěr.....	40

Seznam použité literatury	41
---------------------------------	----

Seznam použitých zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Úvod

Důvod, proč jsem si vybral téma bakalářské práce z oblasti nákupu, konkrétně „Analýza procesu nákupu v akciové společnosti“, je vysoký význam tohoto procesu pro konkurenceschopnost a tím i délku působení na trhu jak akciových společností, tak i všech podniků vůbec. Jedná se o důležitý proces probíhající v akciové společnosti. V posledních dvaceti letech doznala nákupní strategie převratných změn a význam nákupu se radikálně změnil. Jeho důležitost pro společnost je klíčová, neboť výběr nevhodných nebo zbytečně drahých dodavatelů má za následek zvyšující se náklady a to může v krajním případě vést až k zániku společnosti. Dodavatel a dodávané komponenty rozhodují o úspěšnosti podniku na trhu. Dodavatel významně působí na odběratele, určuje kvalitu výstupní produkce, náklady a tedy i cenu, ovlivňuje pohotovost dodávky tj. rychlost, včasnost, flexibilitu a spolehlivost. Za účelem realizace efektivní nákupní činnosti je zapotřebí mít k dispozici více potenciálních dodavatelů, aby podnik mohl zvažovat jejich výhodnost nebo v případě změny situace, kdy nemůže být současnými dodavateli obsloužen dle jeho představ, mohl mít reálnou možnost obrátit se k jinému zdroji. V opačném případě totiž odběrateli hrozí ztráty související s nutností urychleně zajistit dodavatele náhradního. Navíc může patrná závislost na jediném dodavateli vést k jeho záměrnému zvyšování cen, či diktování dalších podmínek.

Proces nákupu je složitý spletenec různých operací, které do sebe musí dokonale zapadat, aby byl výsledek dokonalý. V minulosti mělo mnoho společností velmi malý okruh dodavatelů, se kterými navazovaly dlouhodobý nákupní vztah. Dnes je situace jiná. Každá společnost se snaží co nejvíce ušetřit, minimalizovat náklady, a proto také nákupní procesy doznaly mnoho změn.

Toto téma je podle mého názoru aktuální a zajímavé, protože většina společností razí trend dynamického a agresivního nákupního přístupu. Myslím si, že ve společnosti máme poměrně velké množství manažerů, kteří mají zažitý „starý nákupní systém“, a proto se mnohdy dostávají do problémů. Tato bakalářská práce proto může být užitečná a poučná pro všechny, kteří chtějí získat povědomí o tom, jak vůbec nákup v podniku v dnešní uspěchané době probíhá.

Problematikou nákupu se zabývá mnoho publikací, které se pokouší usnadnit rozhodování jak manažerům, tak i výkonným pracovníkům. Dále do praxe umožňují zavádět nové metody pro volbu dodavatelů, jejich hodnocení a zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Cíl mé bakalářské práce je na teoretické a praktické úrovni popsat podrobně a srozumitelně problematiku nákupního procesu.

Práce je rozdělena na tři hlavní kapitoly. V první kapitole popíšu obecné činnosti týkající se nákupu zboží. Zaměřím se na historii nákupní činnosti, funkci nákupu, podrobně popíši faktory, které ovlivňují nákupní proces atd. Druhá část práce se zaměří na marketingové a právní aspekty nákupu zboží. Ve třetí kapitole uvedu zjednodušeně modelovou situaci procesu nákupu ve fiktivní akciové společnosti. Na závěr stručně zhodnotím celou práci a vyzdvihnu nejvýznamnější části nákupního procesu.

1. Obecná analýza činností týkajících se nákupu zboží

1.1 Vývoj nákupu podniku v čase

Od druhé poloviny dvacátého století, konkrétně od padesátých let, nákup v podnicích vyznačuje zajímavým vývojem, který souvisí s proměnami hospodářského života ve světě, Evropě a také v České republice. V následujících dekadách přicházejí stále nové myšlenky, jakými způsoby získávat „vstupy“ do podniků.

V padesátých letech převládala se zaváděním hromadné výroby orientace na výrobu a prodej. Na konci však došlo ke změně trhu z orientace z prodávajícího na kupujícího.

V šedesátých letech zejména v USA a vyspělých státech světa začala nabídka převyšovat poptávku a začíná první cenové porovnávání. Díky práci Philipa Kotlera¹, který podporoval orientaci na potřeby zákazníků, nazýváme toto období „hodinou zrození“ praktické aplikace marketingu. Do popředí se dostávají nástroje marketingového mixu.

Sedmdesátá léta jsou známa důraznějším pohledem na nákup. Důvodem byl i významný vliv zásob na hospodářský výsledek podniku. Začaly se více používat různé modely teorie zásob, ale také techniky analýzy vztahů podnik – trh (SWOT analýza, apod.).

Léta osmdesátá přinesla formování teorie v oblasti informačních a hmotných toků, což přineslo rozštěpení zásobování či nákupu podniku mezi vlastní nákup a logistiku. Podle Portera² by měly být prostředky dlouhodobě soustředěny na získání konkurenčních výhod. Soutěž o konkurenční výhodu na straně dodavatele a také potenciální výhodu na straně odběratele (nákupu).

Devadesátá léta přinášejí větší pozornost širšímu spektru marketingu s rostoucí orientací na okolí. Z toho vyplývá i větší soustředění na dodavatele.³

¹ Philip Kotler je považován za jednu z největších autorit soudobého marketingu. Profesor mezinárodního marketingu na Northwestern University na přednáškách v celém světě školí marketingové profesionály.

² Michael Eugene Porter je přední odborník na firemní strategii a konkurenceschopnost zemí a regionů.

³ Tomek, J., Hofman, J. *Moderní řízení nákupu*. Praha: Management Press, 1999. s. 11-13

1.2 Nákup jako podniková funkce

1.2.1 Obecné informace

Každý typ podnikatelské činnosti je v podstatě nákup a prodej. Jedná se o směnu vedoucí k uspokojení potřeb. Směna je získání produktu, po kterém toužíme a následné nabídnutí protihodnoty. Podle Philipa Kotlera musí být splněno pět podmínek, za nichž musí být směna realizována.

- směny se musí účastnit alespoň dvě strany
- každá strana má něco, co je atraktivní (má hodnotu) pro druhou stranu
- každá strana je schopná komunikace a dodání
- každá ze stran má svobodnou vůli odmítnout nebo přijmout nabídku
- každá strana se domnívá, že je nutné jednat se stranou druhou

V případě dodržení těchto podmínek, může dojít k procesu, jejímž výsledkem je dohoda. Pokud je dosaženo dohody, hovoříme o transakci. V transakci máme vždy minimálně dvě strany. Kupující a prodávající. Kupující je na spotřebních trzích převážně spotřebitel. Na trhu organizací je jím podnik, který bývá reprezentován nákupčím.⁴

⁴ Lukoszová, X. Grasseová, M. Menšík, O. *Řízení nákupu*. 1. vydání. Ostrava: Technická univerzita Ostrava. Fakulta ekonomická, 1999. s. 6

1.2.2 Základní funkce a jejich vazby

V podniku rozlišujeme tři základní funkce.

- **funkce nákupní**
- **funkce výrobní**
- **funkce prodejní**

Funkcí nákupní rozumíme především zásobovací a opatrovací činnost v podniku. Zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb. Funkce výrobní se v podniku stará o vytvoření výkonů. Poslední, prodejní funkce slouží k uplatnění vyrobených výkonů na trhu.

Nákup je základní podnikovou funkcí. Podnik lze ze systémového hlediska rozložit do dvou hlavních subsystémů.⁵

1. Výrobní průmyslový podnik

NÁKUP – VÝROBA – PRODEJ

2. Obchodní podnik

NÁKUP – PRODEJ

Základní cíl nákupu je zabezpečení bezporuchového chodu jak výrobních, tak i nevýrobních procesů podniku.

Nákup řadíme mezi důležitou podnikovou aktivitu. Zajišťuje funkční činnost podniku, kde také startuje transformační proces v něm probíhající. Nákupem rozumíme činnosti podniku, pomocí kterých získáváme hmotné a nehmotné vstupy.⁶

„V širším slova smyslu lze nákup charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů, řízením zásob a

⁵ Lukoszová, X. Grasseová, M. Menšík, O. *Řízení nákupu*. 1. vydání. Ostrava: Technická univerzita Ostrava. Fakulta ekonomická, 1999. s. 6

⁶ Tomek, J., Hofman, J. *Moderní řízení nákupu*. Praha: Management Press, 1999. s. 16

případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.“⁷

Nákupní činností je tedy obstarávání materiálových vstupů v požadovaném množství, kvalitě, sortimentu a čase. Se snahou o minimalizaci nákladů jak z obstarávání, tak i skladování. O nákupní činnost neboli nákupní funkci se obvykle stará tzv. nákupní útvar.

Základní funkce a úkoly nákupu dělíme ze dvou hledisek.

Z hlediska samotného podniku:⁸

- co nejlépe a včas zjišťovat budoucí potřebu materiálu
- volit optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách a odchylky v dodávkách
- sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit co nejefektivnější využití
- zabezpečit fungování skladů, dopravy a manipulačních procesů
- vytvářet a zdokonalovat informační systém
- zabezpečit personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů

Z hlediska podniku a jeho okolí:⁹

- systematické předpovídání budoucích materiálových potřeb a zdrojů,
- navazování dlouhodobých a stabilních obchodních vztahů s dodavateli,
- aktivní dlouhodobá spolupráce v zabezpečování kvality výrobků.

⁷ Tomek, J., Hofman, J. *Moderní řízení nákupu*. Praha: Management Press, 1999. s. 17

⁸ Lukoszová, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2004. s. 7

⁹ Lukoszová, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2004. s. 8

1.2.3 Základní cíle nákupu

1. Uspokojování potřeb

Tak jako je lidská potřeba stav pocíťovaného nedostatku, vzniká i u podniků potřeba po určitých vstupech, ať to jsou výrobky nebo služby, pomocí kterých vzniká výrobní proces.

2. Snižování nákupních nákladů

Snaha o snižování nákladů nákupu v plánovacím období. Jedná-li se o celkový nákup nebo jednotlivé předměty nákupu může být stěžejní, ale souvisí s ním také nárůst rizika, snížení kvality nebo růst zásob. Snižování nákladů se týká zejména snížení nákladů na předmět nákupu (cena vlastního výrobku) nebo snížení nákladů spojených s nákupem (dopravní náklady, pojistné, atd.). Dále mohou náklady snižovat tzv. rabaty a subvence.

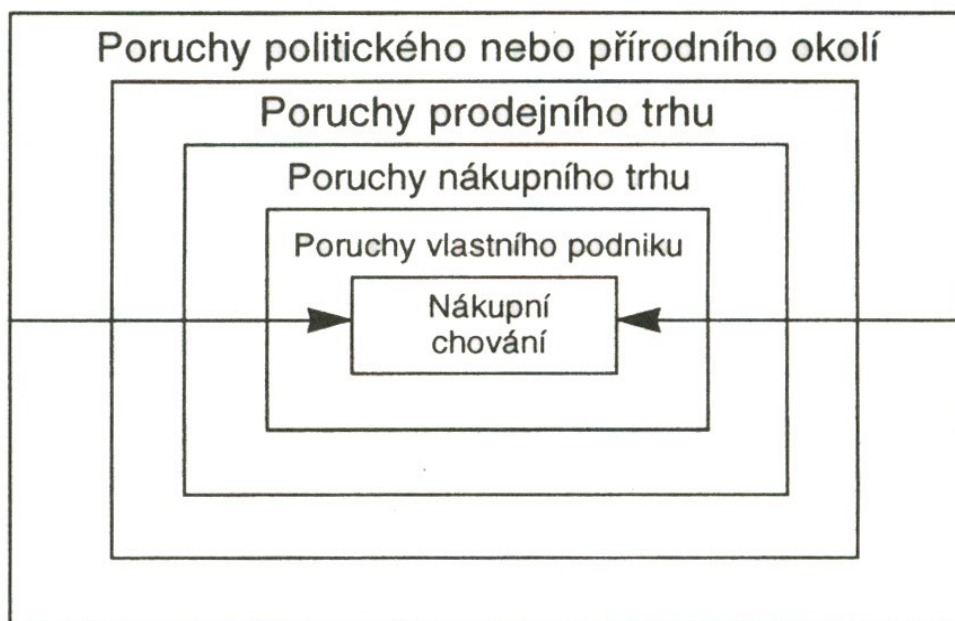
3. Zvyšování jakosti nákupu

V oblasti nákupu by měla být jakost samozřejmostí, protože nekvalitní vstupy způsobí podniku při průchodu výrobním procesem multiplikační efekt. Zvyšování jakosti se vztahuje ke dvěma hlediskům. Prvním je zvýšení jakosti nakupovaných produktů, kdy se podle tolerance usiluje o nulovou úroveň vad a druhé hledisko znamená, že zvýšení jakosti může znamenat zvýšení výkonu nakupovaného produktu, které může vést buď k nákupu substitutů, nebo ke změně dodavatele. Jakost se současně týká pořizovaného předmětu a nákupních podmínek. Jakost je dále určena množstvím, dodací lhůta představuje čas – termín dodání.

4. Snižování nákupního rizika

Ne všechny nakupované produkty mají stejnou jakost, a proto se snižující se jakostí se zvyšují i rizika. Další riziko je, kdy v důsledku neplánované události již nebude vybraná varianta nákupu optimální k cílům společnosti. Tato situace se týká jak nakupovaného zboží, tak i podmínek dodávky. Riziko spojené s místem dodání. V jednom případě není možné vyvážet ze země dodavatele nebo v případě druhém nelze dovážet k odběrateli. Riziko dodací lhůty představuje obdobné nepředvídatelné okolnosti, kdy například jsou výkony vyráběné v dostatečném množství, ale stávka železničářů brání v dodání. Riziko špatného servisu u již nakoupených strojů závisí na spolehlivosti dodavatelské nebo servisní firmy. Riziko ceny vyvolávající spekulativní nákupy, z čehož plyne nedostatek produktů, či jejich substitutů na trzích.

Obrázek 1.1 Nákupní rizika



Zdroj: Tomek, J., Hofman, J. Moderní řízení nákupu. Praha: Management Press, 1999. s. 21

5. Zvyšování flexibility nákupu

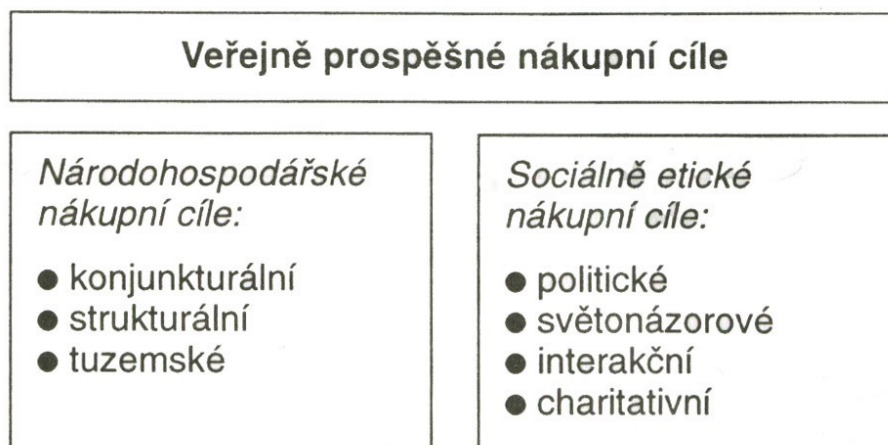
Zvyšování flexibility nákupu znamená, že čím nejistější je budoucnost, tím flexibilněji musíme plánovat. Flexibilita má úzkou souvislost s rizikem. Zajištění flexibility při existujícím riziku nákupu spočívá ve volbě alternativ, které při neplánovaných událostech dávají možnost přizpůsobení. Flexibilitu tedy můžeme chápat jako určitý způsob chování, které podniku do budoucna poskytuje prostor pro využití více nákupních příležitostí.

6. Podpora nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

Nejsou v podniku dominantní složkou. Propojenost s okolním prostředím zavazuje podniky, aby přemýšlely o důsledcích svého jednání.¹⁰

¹⁰ Tomek, J., Hofman, J. *Moderní řízení nákupu*. Praha: Management Press, 1999. s. 19-22

Obrázek 1.2 Veřejně prospěšné nákupní cíle



Zdroj: Tomek, J., Hofman, J. Moderní řízení nákupu. Praha: Management Press, 1999. s. 22

Konjunkturálním nákupním cílem se rozumí tzv. anticyklický nákup, což může znamenat např. nahrazení strojů v době hospodářského úpadku apod.

Strukturální nákupní cíl může představovat nákup buď u hůře prosperujících dodavatelů, nebo ve strukturálně slabých regionech, kde je žádoucí podpořit ekonomický růst.

Tuzemské nákupní cíle se vyznačují preferováním domácích dodavatelů.

Politické cíle mohou představovat určitou podporou nebo naopak bojkot zemí nebo podniků.

Světonázorový cíl je ekologicky laděný nákup. Podniky volí ekonomicky horší řešení, které však znamenají ekologickou šetrnost.

Mezi interakční cíle patří dodržování etických nákupních principů, dobré vztahy s dodavatelem a v neposlední řadě spolehlivé nákupní chování.

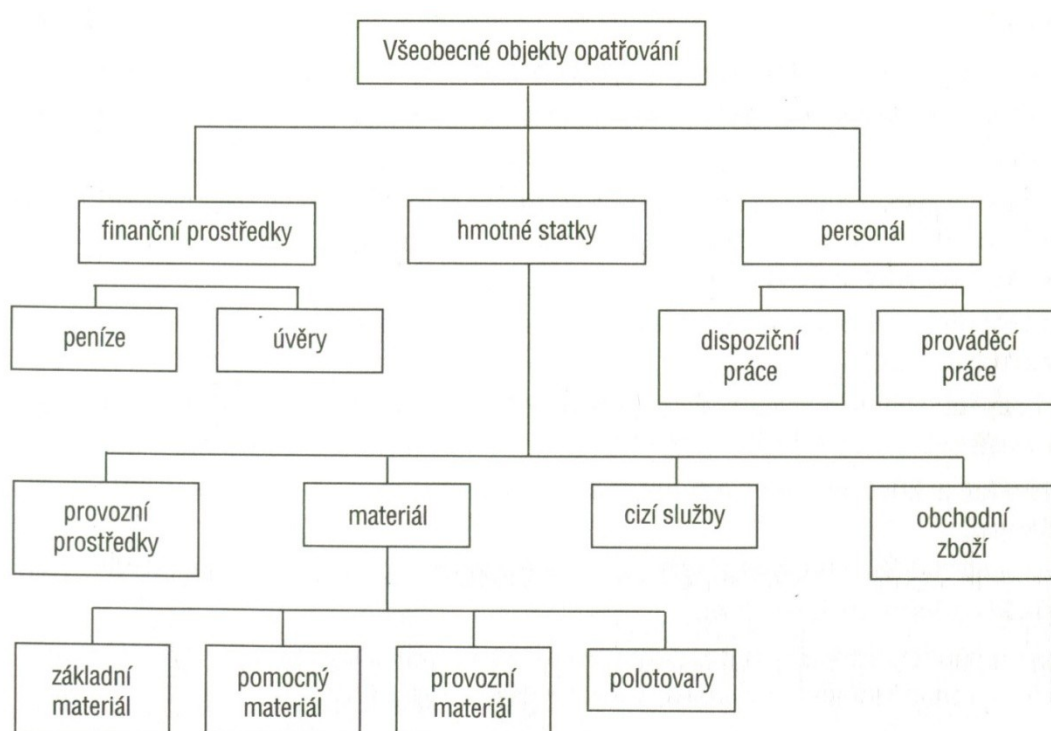
Charitativní cíle mohou znamenat nákup u podniku, ve kterém pracují tělesně postižení lidé.

1.3 Subjekty a objekty nákupu

Tak jako v různých jiných odvětvích, rozlišujeme v nákupním procesu subjekty a objekty nákupu. Subjekty nákupu rozumíme dodavatele, konkrétně prodejce a odběratele, kteří jsou na trhu reprezentováni pomocí tzv. nákupčích.

Podle obecné ekonomické teorie předpokládáme, že nejdůležitějšími faktory pro výrobu jsou tři základní vstupy: půda, práce a kapitál, které označujeme jako **všeobecné objekty opatřování**.¹¹

Obrázek 1.3 Všeobecné objekty opatřování

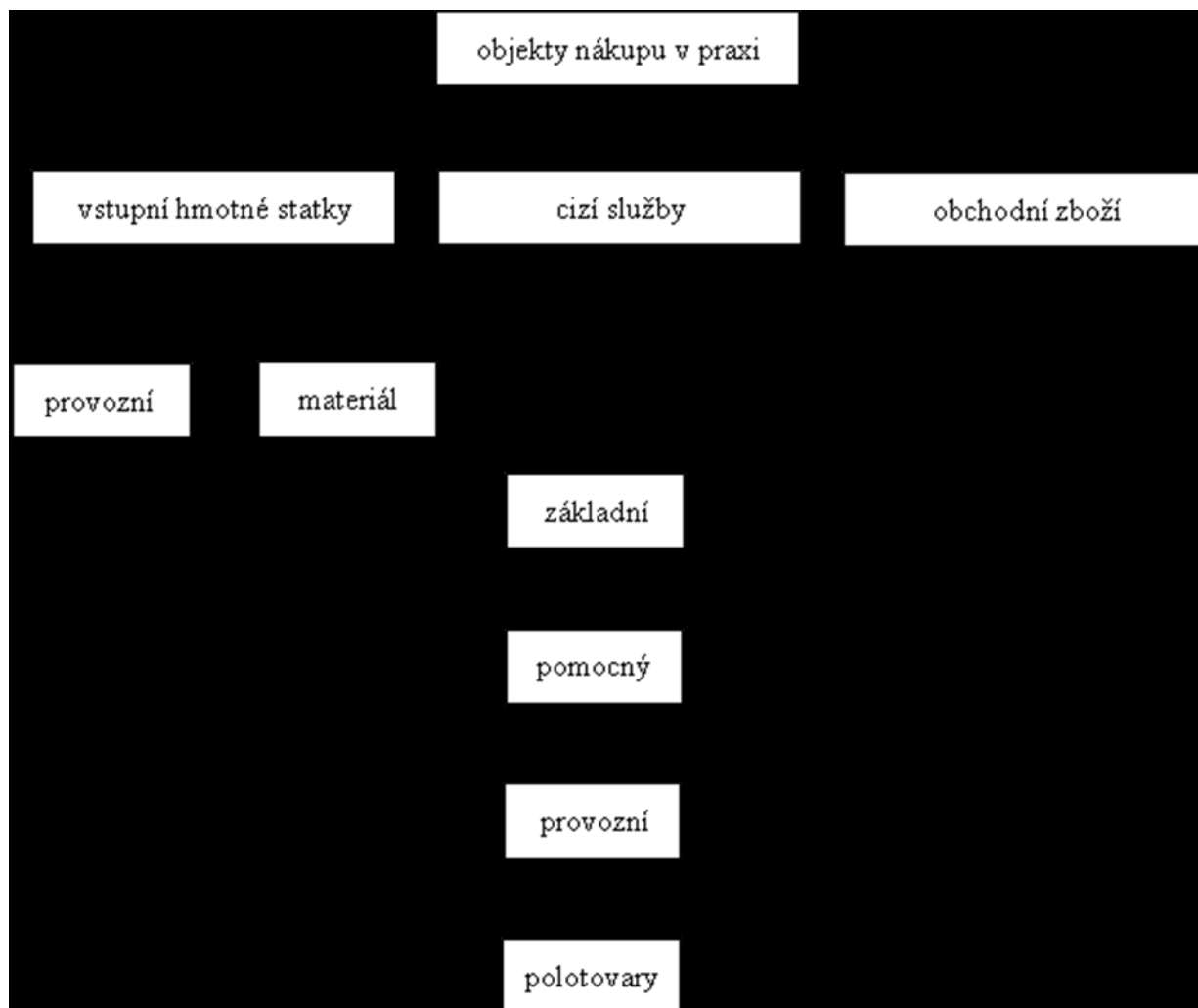


Lukoszová, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2004. s. 9

¹¹ Lukoszová, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2004. s. 8

Jestliže chceme skutečně vymezit objekty, které nákup v podniku prakticky zabezpečuje, musíme tyto objekty zredukovat a získáme **objekty nákupu v praxi**.

Obrázek 1.4 Objekty nákupu v praxi



Lukoszová,X. Nákup a jeho řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press,a.s., 2004. s. 8

V průmyslových podnicích rozlišujeme následujících sedm nakupovaných průmyslových výrobků.¹²

1. Suroviny

Surovinami rozumíme výrobky, které jsou dodávány v přírodním stavu. Vstupy jsou velmi objemově a prostorově náročné (dřevo, uhlí, zemědělské plodiny).

¹² Lukoszová,X. Nákup a jeho řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press,a.s., 2004. s. 9-10

2. Procesní základní materiály, meziprodukty

Tyto výrobky je nutné opracovat, aby získaly podobu finálního výrobku (plasty, sklo, řezivo, stavební materiál).

3. Doplnkový režijní materiál

Výrobky se vyskytují ve velkých množstvích a rozmanitostech. Zabezpečují výrobní i nevýrobní procesy. Nakupují se od velkého množství dodavatelů. Slouží ke zvyšování nákladů podniku (čisticí prostředky, mazadla, kancelářské potřeby).

4. Komponenty, díly, polotovary

Tyto výrobky jsou většinou hotovy a určeny pro přímou montáž, nebo vyžadují jen minimální opracování či úpravu. Při nákupu klade podnik důraz především na vymezení technických parametrů a jakosti (motory, ovladače, výkovky).

5. Zařízení

Má investiční charakter. Slouží k výrobnímu i nevýrobnímu účelu. Finančně náročné zboží. Podniky kladou důraz na spolehlivost, přesnost, úspornost, fungování a cenu (vybavení pracovišť, dopravní prostředky, počítače, stroje).

6. Systémy

Tvoří kombinované, systémově propojené zboží investičního charakteru. Jejich existence je nezbytná jak pro logistické a manažerské procesy ve výrobě, tak i v obchodu. Mají velký podíl na ekonomickém výsledku podniků. Vysoké finanční náklady (výrobní linky, informační systémy).

7. Služby

Znamenají aktivity nehmotné povahy, které jen nepřímo přispívají k vytvoření výrobků. Kvůli nehmotnosti jsou obtížně porovnatelné. Jejich význam stále roste (opravy, údržba, propagace, čištění, doprava, výzkum).

1.4 Nákupní proces

Každý podnik, který vstupuje do hospodářské soutěže, se snaží získat určitou výhodu. Tato výhoda závisí na kvalitě manažerů a jejich nákupním rozhodování.

Obrázek 1.5 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí



Zdroj: Tomek, J., Hofman, J. Moderní řízení nákupu. Praha: Management Press, 1999. s. 23

1. Podmínky dodávky

Dodávky musí být realizovány vždy za určitých podmínek jak dodacích, tak i platebních. Tyto informace musí být zřetelně vymezeny v kupní smlouvě, protože jsou její součástí.

2. Jakost

Jakostí materiálu rozumíme jeho vhodnost pro zamýšlený účel podniku. Základním cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší cenu. Jakost může být stanovena hmotností, barvou, velikostí, flexibilitou nebo vzhledem. K výběru správné suroviny se často používá tzv. „Hodnotová analýza“.

Základní faktory hodnotové analýzy:

- Jaká je přesná funkce nakupované položky?
- Může být tato položka eliminována?
- Jestliže tato položka není standardní, může být standardní položkou nahrazena?
- Používají se ve firmě nějaké podobné položky nebo mohou být nahrazovány?
- Může být změněn design položky tak, že bude přijatelnější?

- Bude změna designu splňovat podmínku co nejnižších nákladů na výrobu a materiál?
- Mohla by být položka produkována s nižšími firemními náklady?
- Nejsou konečné výdaje vyšší, než je nutné?
- Jestliže jsou skladovány rozdílné položky, může být kombinace některých z nich použita k redukci zásob a k získání výhody z nákupu ve velkém?
- Vyskytují se v současné době nějaké obtíže při získání položky?
- Existuje nějaký způsob hospodárnějšího balení a dopravních technik?

3. Množství

Množství je další položkou v procesu zvaném nákup. Je nutné určit, co je správné množství. Každý nakupující subjekt chce samozřejmě dosáhnout úspor. Ty závisí také na velikosti slev, které dodavatelé poskytují. Ale je nutné si dát pozor na nakupování nadměrného množství surovin nebo materiálu. V takovém případě musí nakupující subjekty počítat také s nadměrným množstvím zásob, u kterého může dojít ke zkažení, zastarávání nebo k jinému znehodnocení, surovin nebo materiálu a také i nemalé náklady v případě delšího skladování. Nákup v malém množství zase značí častější objednávky a vyšší jednicové náklady. Také je možnost objednání zboží od dodavatele ve chvíli kdy je žádáno zákazníky. Existují různé techniky optimalizace nakupovaného množství.

Uvedeme si hlavní zásady:

- Kolik materiálu bude použito ve výrobě?
- Jak velké ztráty jsou při výrobě přijatelné?
- Kolik materiálu je na skladě ve chvíli podání objednávky?
- Jaká je výše průměrné zásoby?

4. Cena

Nejlepší cena znamená nejnižší nákupní cenu. Ovšem firmy s nejnižší cenou nemusejí zajistit optimální kvalitu, a proto se snažíme o zajištění zboží s požadovanou kvalitou za co nejnižší cenu.

5. Čas

Důležité je rozhodnutí, kdy nakoupit materiál nebo služby. V případě rozhodování podle poptávky po produktech podniku je nutné určit dodací lhůtu materiálu nebo služeb tak, aby bylo možno reagovat i na příležitostnou poptávku. Dodací lhůtou rozumíme čas mezi vystavením objednávky a dodáním zboží nebo služeb. Nabídka musí být koordinována tj. načasování a určení objemu dodávky materiálu nebo služeb.

6. Dodavatel

Výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů, které jsou předpokladem dobrého nákupu. Dodavatele by nakupující společnost měla pečlivě vybírat podle svých potřeb. Společnosti si musí být jisté, že daný dodavatel vyhovuje jejím specifickým požadavkům.¹³

¹³ Tomek, J., Hofman, J. *Moderní řízení nákupu*. Praha: Management Press, 1999. s. 24-25

1.5 Modely nákupního procesu

Poprvé se objevila otázka, zdali je možné nákupní rozhodování chápat jako proces s rozdílnými dílčími etapami v roce 1967 pány Robinsonem a Stidsenem. První zmínky se tedy objevují v 60. letech. „*Je možné se domnívat, že vznikly proto, aby bylo zřejmé, z jakých fází se nákup skládá, které z nich jsou klíčové, jak je správně provádět a pomocí identifikace fází nákupního procesu a revize jejich obsahu dosáhnout pozitivních změn v nákupu s dopadem na navazující podnikové procesy a podnikový výstup.*“¹⁴ V této kapitole se zaměřím na popis modelů nákupního procesu jak klasického, tak i na nové tendence vývoje nákupního procesu.

1.5.1 Klasické modely nákupního procesu¹⁵

Klasické modely se vyvíjely v 70. letech a zaměřovali se na vývoj nákupního chování ve výrobní sféře. Postupně si obecně rozebere šest hlavních modelů.

1. Model Robinsona a Farise

Tento model, který vznikl v roce 1967, je považován za základní model nákupního procesu. Skládá se z osmi fází.

- fáze 1 – poznání problému
- fáze 2 – definování požadavků
- fáze 3 – specifikace produktu
- fáze 4 – vyhledávání dodavatelů
- fáze 5 – hodnocení dodavatelů
- fáze 6 – výběr dodavatele
- fáze 7 – vyřizování objednávek
- fáze 8 – vyhodnocení nákupu

¹⁴ Lukoszová,X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press,a.s., 2004. s. 42

¹⁵ Lukoszová,X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press,a.s., 2004. s. 42-46

Jak vidíme, v tomto modelu je určen jednoznačně sled událostí. Výhodou onoho modelu je, že poukazuje na možné způsoby chování odběratele.

2. Websterův a Windův model

Základ tohoto modelu spočívá v myšlence, že proces rozhodování je uskutečňován individualitami, které jsou ve vzájemných interakcích a zároveň součástí formální organizace. Nákupní chování je podle tohoto modelu definováno čtyřmi parametry.

- individuálními charakteristikami členů nákupního centra
- interpersonálními vztahy mezi členy centra nákupu
- organizačními charakteristikami související s nákupem
- činiteli prostředí

3. Ozanův a Churchillův model

Tento typ modelu je platný ve zpracovatelském průmyslu. Rozlišuje se pět kritérií.

- faktory související s nákupním procesem
- faktory, které podmiňují konečné rozhodnutí
- časové faktory
- jiná možná řešení
- význam informací

4. Cordozův model

Autor modelu vychází z předpokladu, že nákupní proces není vždy lineární a jednotlivé fáze nákupního procesu nemusejí být vždy nezávislé. Model rozlišuje dvě nákupní politiky.

- politika synchronního hodnocení - dodavatel přesně odpovídá požadavkům odběratele
- politika sekvenčního hodnocení - dochází k postupné eliminaci dodavatelů na základě konzultací tak dlouho, dokud nebude v přijatelném riziku vybrán jeden

5. Shethův model

Tento model považuje za základ nákupního chování pět parametrů.

- proces rozhodování
- centrum nákupu
- vliv individuálních charakteristik
- vliv organizačních charakteristik
- kolektivní charakter rozhodování

Typický rys tohoto modelu je globalizace nákupu podniku. Charakterizuje důležité prvky nákupčích a jejich vzájemných vztahů. Zohledňuje kolektivní povahu procesu rozhodování o nákupu.

6. Choffrayův – Lilienův model

Zkoumá nejvýznamnější proměnné nákupního procesu. Nákupní rozhodování je ovlivněno dodavatelem pomocí marketingových nástrojů, jako je cena, kvalita produktu, propagace apod. Soustřeďuje se na vztah mezi nákupní skupinou a třemi důležitými faktory.

- zdroje informací
- hodnotící kritéria
- interaktivní struktura

1.5.2 Modely nákupního procesu konce 20. století¹⁶

V 80. letech došlo k přijetí dřívějších a současně k dalšímu rozpracování nákupního modelu zejména pomocí tzv. induktivního teoretického proudu. Spočívá v přímém popisu jevů s co nejmenší mírou teoretizování. Modeluje podmínky na bázi reálně provedeného marketingového výzkumu. Modely induktivního proudu mají dva zástupce.

1. Model Woodsida a Vyase

Tento model vychází ze zkoumání šesti amerických podniků při nákupu. Nákupní proces je rozdělen do pěti fází.

- příprava konkurzního řízení
- průzkum potencionálních dodavatelů
- hodnocení a výběr dodavatelů na základě předvýběru
- analýza přijatých nabídek
- hodnocení a výběr dodavatelů

2. Moelerův model

Tento model vychází z analýzy procesu výběru dodavatelů šesti finských podniků. Proces nákupu je rozdělen do osmi fází.

- přípravná fáze nákupu
- definování kritérií hodnocení
- sběr informací o potencionálních dodavatelích
- předvýběr dodavatelů
- hodnocení nabídek
- obchodní jednání s vybranými dodavateli
- konečný výběr dodavatele

¹⁶ Lukoszová,X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press,a.s., 2004. s. 47-49

- realizace nákupu

Dále se v tomto období objevila myšlenka, že nákup je tzv. interaktivní proces, který se nedá zkoumat odděleně od prodeje. Předmětem modelů je tedy dodavatelsko – odběratelský vztah. Tento proces má dva zástupce.

3. Dyadický model

Dyadický model kritizuje platné hypotézy nákupního chování na trhu. Princip modelu spočívá ve vytvoření tzv. dyád prvků, které jsou zkoumány a jsou závislé na tržní pozici, společenských faktorech a moci. Existují tři typy dyád.

- interpersonální
- interorganizační
- smíšené

Typickými dyádami jsou:

- prodávající – nákupčí (interpersonální dyáda)
- prodejce – podnik prodejce (dodavatel)
- nákupčí – podnik nákupčího (odběratel)
- dodavatel – odběratel (interorganizační)

4. Interakční model

Spočívá ve čtyřech základních prvcích.

- interakční proces
- účastníci interakce
- atmosféra vztahů
- prostředí

Autorem modelu je vědecko-výzkumná skupina International Marketing and Purchasing a model vychází ze dvou myšlenek.

- není možné zkoumat izolovaně dodavatele a odběratele, pokud chceme pochopit fungování trhu
- marketingová strategie nemůže být chápána jako nástroj řízení v rámci prodejních aktivit

2. Marketingové a právní aspekty nákupu zboží v akciové společnosti

Ve druhé kapitole popíšu působení marketingu v oblasti nákupního procesu od obecné definice, až po konkrétní marketingové vlivy. Dále nákupní proces rozeberu z právního hlediska.

2.1 Definice marketingu

Marketing nákupu tvoří důležitou součást nákupního procesu. Než se zaměřím na konkrétní význam marketingu v nákupu, stručně popíši pojem a význam marketingu tzv. „definici marketingu“ podle významných autorů marketingových publikací. Marketingových definic existuje celá řada. Pro příklad si uvedeme následujících šest.¹⁷

1. *„Marketing je sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za jiné komodity nebo za peníze.“ (KOTLER).*
2. *„Marketing představuje činnost všech jedinců a organizací zaměřených na zjišťování a uspokojování lidských potřeb, a to na základě směny.“¹⁸ (SCHOEL, GUILTINAN, 1988).*
3. *„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ (KOTLER).*
4. *„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťující splnění cílů organizace.“ (J.Světlík)*
5. *„Marketingové řízení představuje využívání interdisciplinárních vědních oborů pro koordinaci plánování, organizace a řízení podnikatelské činnosti, která ovlivňuje tok zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli tak, že spotřebitel je dokonale spokojen a že je dosaženo podnikových cílů.“ (M.Zober)*

¹⁷ Lukoszová,X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press,a.s., 2004. s. 89

¹⁸ Internetové stránky Business center. Dostupné z: < <http://business.center.cz/business/pojmy/p1811-marketing.aspx> >. [citováno 2011-04-11]

6. „Marketing je plánování, organizace, realizace a kontrola veškerých podnikových aktivit, které spočívají v zacílení výkonných programů na zákaznické potřeby a vedou k dosahování podnikových cílů na prodejním trhu.“ (M.Bruhm)

Podle výše zmíněných definic můžeme marketing jednoduše definovat jako proces, pomocí kterého buď lidé, nebo skupiny lidí, dále jen subjekty, zajišťují své potřeby pomocí směny s ostatními subjekty na trhu.

Marketing se uplatňuje v zemích s tržní ekonomikou v případě převyšující nabídky nad poptávkou. Trvalý cíl podnikového marketingu je zajištění zisku a spokojenosti zákazníka. Marketingové myšlení se promítá do všech oblastí podniku. Výzkum, vývoj, **nákup**, výroba, prodej. Marketing v podniku zahrnuje strategické, taktické a operativní řízení. Jeho hlavní aktivity jsou:¹⁹

- systematický výzkum trhu, výzkum potřeb, výzkum poptávky zákazníků, konkurence, dodavatelů
- rozbor, prognózování, plánování prodeje
- zabezpečení běžných obchodních aktivit v souvislosti s výrobkem a službou, komunikace s výrobními a obchodními partnery
- tvorba marketingové strategie podniku

¹⁹ Lukoszová,X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press,a.s., 2004. s. 88

2.2 Náкупní marketingový proces organizace

Na trhu organizací je nakupováno zboží a služby za účelem dosažení zisku, snížení výrobních nákladů a splnění závazků vůči veřejnosti, či státu. Při nákupu zboží nebo služeb prochází organizace tzv. nákupním procesem. Za reprezentanta nákupního procesu se považuje Robinsonův a Farisův model (viz kapitola 1). Nyní si tento model probereme o něco podrobněji.

1. Zjištění problému

Náкупní proces v organizaci začíná pocíťením nedostatku nebo potřeby určitého zboží, či služby. Vzniká požadavek koupě na základě vnějších a vnitřních stimulů.

2. Základní údaje o potřebě

Potřeba je specifikována především druhem zboží a jeho množstvím. U složitějších a strategicky významných položek může nákupní oddělení podniku (nákupčí) spolupracovat se zákazníky nebo pracovníky jiného oddělení (útvary).

3. Specifika výrobku

Tato fáze je stanovení technických parametrů zboží. V rámci hodnotové analýzy zpracovává technický tým projekt, jehož smyslem je snižování nákladů, při němž jsou jednotlivé součásti pečlivě studovány.

4. Hledání dodavatele

Ve čtvrté fázi dochází k vyhledání konkrétního dodavatele odběratelem. Důležitým prvkem je v první řadě shromáždit informace o potenciálních dodavatelích. U zavedených dodavatelů se využívají hodnotící modely tzv. „Scoring-modely“. Jsou to modely, které slouží k vyhodnocování dodavatelů podle různých kritérií. Podnik ohodnotí dodavatele pomocí charakteristik, které jsou dané situaci a perspektivě rozhodující pro volbu dodavatele.²⁰

²⁰ Tomek, G., Tomek, J. *Náкупní marketing*. Praha: Grada, 1996. s. 152

Obrázek 2.1 Scoring – model pro hodnocení dodavatelů

HODNOTÍCI KRITÉRIUM	DODAVATEL	X	Y	Z
A. JAKOST				
* váha	45			
* počet bezchybných dodávek z celkového počtu třiceti		22,0	25,0	18,0
* podíl v %		73,3	83,3	60,0
podíl krát váha				
BODY	☞	33,0	37,5	27,0
B. CENA				
* váha	30			
* prům. cena za posledních třicet dodávek v Kč		160,0	180,0	100,0
* reciproční index		62,5	55,5	100,0
index krát váha				
BODY	☞	18,8	16,7	30,0
C. SPOLEHLIVOST				
* váha	25			
* celk. překroč.dodací lh. za posl.30 dodávek ve dnech		190,0	105,0	160,0
* reciproční index		55,3	100,0	65,6
index krát váha				
BODY	☞	13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ		65,6	79,2	73,4

Tomek, G., Tomek, J. Nákupní marketing. Praha: Grada, 1996. s. 152

V případě prvního nákupu je hledání dodavatele významnější a náročnější činností. Na druhou stranu úkolem dodavatele je zase vyhledávat potenciální odběratele. Dostat se na seznam dodavatelů.

5. Posouzení nabídek

Posouzení nabídek se odehrává na základě informačních materiálů nebo osobních jednání s prodejcem. U složitějšího finančně náročnějšího materiálu odběratelé vyžadují detailnější návrhy, které jsou technickými i marketingovými zprávami. Posouzením nabídek jsou někteří dodavatelé ihned vyřazeni, jiní jsou vyzváni k přímému jednání.

6. Výběr dodavatele

V této fázi dochází ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí neboli nákupní centrum hodnotí schopnosti dodavatele podle různých kritérií s ohledem na jejich důležitost. Podnik nevybírá jen nejvhodnějšího dodavatele vstupu, ale rozhoduje také o počtu dodavatelů, aby příliš nevzrostla vyjednávací síla některého z nich. Dodavatele lze rozdělit na hlavní dodavatele (největší podíl na nákupu vstupu), sekundární dodavatele (snažící se zvýšit

podíl na nákupu) a vedlejší dodavatele (se snahou uchytit se pomocí nízkých cen). Novým trendem nákupu je využívání tzv. elektronických aukcí.

Elektronická aukce je²¹:

- nástroj nákupčího, díky kterému vyvolá anonymní legitimní tržní boj na dálku
- moderní komunikační vazba mezi zadavatelem zakázky, dodavatelem a správcem software
- výběrové řízení s vysokou mírou transparentnosti
- nástroj k pasivnímu průzkumu možností dodavatelů
- prostředek k certifikaci a hodnocení dodavatelů

7. Objednávka

Obsah konečné objednávky vystavené odběratelem vybranému dodavateli se skládá z dohodnutých parametrů, množství, termínu dodávky, postupu při odmítnutí vadných dodávek, záruk atd. V rámci dlouhodobých vztahů je vhodné dohodnout dodávky v menších množstvích a častějších dodávkách, což vede ke snížení zásob a samozřejmě nákladů na držení zásob.

8. Zhodnocení nákupu

V poslední fázi hodnotí odběratel výkon dodavatele jedním z následujících způsobů.

- dotazuje se na konečné hodnocení uživatele
- hodnotí dodavatele podle stanovených kritérií
- porovná skutečné náklady s předpokládanými náklady

Nákupní chování ovlivňují z pravidla dva vlivy. Vliv prostředí, kde sehrávají největší roli ekonomické, technologické, právní a konkurenční prostředí a vliv organizace, kde se jedná o podnikové cíle, způsoby jednání, organizační uspořádání, systémy, interpersonální a individuální faktory.²²

²¹ Kaplan, M.; Zrník, J. *Jak levněji a lépe nakupovat : On-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. Praha : Grada, 2004. s. 50

²² Lukoszová, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2004. s. 95-97

2.3 Nákupní marketingový mix

Nákupní marketingový mix obsahuje nástroje, které slouží nákupnímu útvaru (nákupčímu), aby splnil své funkce. Nákupní marketingový mix je podobný mixu prodejnímu, ovšem nalezneme zde nějaké odlišnosti. Nákupní mix se skládá z hlavních deseti nástrojů, které si stručně probereme.²³

1. Informační mix

Informační mix je schopnost vytvoření souborů informací o vnitřních parametrech podniku. Stejně tak i o vnější situaci na trhu zdrojů nákupu.

2. Komunikační mix

Komunikační mix udává schopnost komunikace s partnerskými útvary a zároveň s disponibilními nebo reálně zvolenými tržními partnery.

3. Dodavatelský mix

Dodavatelský mix značí dovednost zvolit optimálního dodavatele a působit na zlepšování vzájemných vztahů ve všech fázích nákupního procesu.

4. Konkurenční mix

Konkurenční mix je schopnost identifikace konkurenční situace na zdrojích (dodavatelích) na základě průzkumu trhu.

5. Cenový mix

Cenový mix značí snahu o provádění optimální cenové politiky nejen s ohledem na absolutní výši cen, ale hlavně na celkové ekonomické důsledky nákupních rozhodnutí v nákladech a konečném ekonomickém efektu podniku.

²³ Tomek, G., Tomek, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. s. 121

6. Výrobní mix

Výrobní mix udává schopnost optimálního spolurozhodování o nejvýhodnější materiálové variantě výrobku, jeho nákladech, prodejnosti a konkurenceschopnosti.

7. Mix kvality

Mix kvality spočívá v zajištění účinnosti vztahů s dodavatelem ve věcech kvality výrobků.

8. Množstevní mix

Množstevní mix je schopnost rozhodování o režimu dodávek.

9. Termínový mix

Termínový mix spočívá v zajišťování vnitropodnikových a vnějších informačních a hmotných vztahů při zabezpečování hlavních funkcí nákupu s maximalizací na dlouhodobý přínos pro podnik.

10. Mix nákupních podmínek

Mix nákupních dodávek je schopnost uplatnit a realizovat optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek.²⁴

²⁴ Tomek, G., Tomek, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. s. 121-122

2.4 Právní aspekty kupní smlouvy

2.4.1 Základní aspekty kupní smlouvy

Právní řád České republiky upravuje několik druhů kupních smluv. Základní občanskoprávní úprava kupní smlouvy je obsažena v občanském zákoníku. Obchodněprávní kupní smlouvu upravuje obchodní zákoník, jehož obsahem je i úprava jiných druhů kupních smluv, jako jsou smlouva o prodeji podniku a smlouvy o koupi najaté věci a jiné.

Ze znění obchodního zákoníku vyplývá, že pokud není možno řešit některé záležitosti dle něj, řeší se podle předpisů občanského práva. Myslí se tím především úprava majetkových vztahů, hlavně vlastnická práva a věcná práva vůbec, obecná úprava právní subjektivity a právních úkonů a společných institutů závazkového práva atd. Z tohoto důvodu náš právní řád vychází z dualismu úpravy smluv občanskoprávních a obchodněprávních. Ustanovení obchodního zákoníku o kupní smlouvě, která neupravují kupní smlouvu v plném rozsahu, podpůrně využívají ustanovení občanského zákoníku.²⁵

Rozdíly mezi kupní smlouvou podle obchodního a občanského zákoníku jsou následující:

Využití úpravy podle občanského zákoníku:

- nejedná-li se o relativní obchod
- strany se písemně nedohodnou, že se smlouva bude řídit obchodním zákoníkem
- je-li předmětem koupě nemovitost
- nejde-li o mezinárodní kupní smlouvu

25 Štenglová, I., Plíva, S., Tomsa, M. a kol.: *Obchodní zákoník*, Komentář, 8. vydání, C. H. Beck, Praha 2003, s. 1085 - 1127

Využití úpravy podle obchodního zákoníku:

- jedná-li se o obchodní závazkový vztah
- je-li sjednán jako relativní obchod mezi podnikateli v souvislosti s podnikatelskou činností, mezi podnikatelem a státem nebo samosprávným územním orgánem
- je-li vztah zvolen jako předpis
- předmětem koupě je movitá věc

Pro účely této bakalářské práce se dále zaměřím pouze na kupní smlouvu řízenou obchodním zákoníkem.

Kupní smlouva tvoří základní smluvní vztah. Právní úprava kupní smlouvy je obsažena v § 409 až 470 Obchodního zákoníku. Jeho ustanovení mají dispozitivní povahu, tzn., že se strany mohou od některých z nich buď odchýlit, nebo je zcela vyloučit. Výjimku tvoří § 409, 444, 458 a 459, které jsou kogentní, tedy není možnost odchýlení se od jejich ustanovení.²⁶ „Podle § 409 ObchZ představuje kupní smlouva dohodu, kterou se jedna strana (prodávající) zavazuje dodat druhé straně (kupující) movitou věc (zboží) určenou jednotlivě nebo co do množství a druhu převést na ni vlastnické právo k této věci.“ „Kupující se zavazuje zaplatit kupní cenu.“²⁷ Kupní smlouva je typem smlouvy, na základě které vznikají nejčastěji obchodní závazkové vztahy. Obchodní zákoník nevyžaduje písemnou formu kupní smlouvy.²⁸

²⁶ Plíva, S. *Obchodní závazkové vztahy*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2009. s. 155

²⁷ Internetové stránky Business center. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d1.aspx>>. [citováno 2011-04-11].

²⁸ Štenglová, I., Plíva, S., Tomsa, M. a kol.: *Obchodní zákoník*, Komentář, 8. vydání, C. H. Beck, Praha 2003, s. 1085 - 1127

2.4.2 Náležitosti kupní smlouvy z praktického hlediska

1. Smluvní strany

1. Definice kupujícího a prodávajícího včetně identifikačních údajů.

2. Předmět plnění

1. Přesně vymezený druh zboží, provedení apod., zboží by mělo být určeno tak, aby bylo ze smlouvy zřejmé, čím se odlišuje od obdobného zboží nebo jiného zboží (výrobní číslo, barva, vlastnosti).
2. Kvantitativní výčet zboží, stanovený počet kusů nebo s možností přibližně dohodnutého počtu, který bude upřesněn do určitého data a již lze dohodnout sankce v případě, že oprávněná strana přesný počet kusů zboží do stanovené doby nesdělí.

3. Kupní cena

1. Stanovení ceny, pozor na údaj o ceně za dopravu; cena za dopravu může být zahrnuta v kupní ceně nebo nemusí být zahrnuta v kupní ceně, záleží na dohodě smluvních stran (využití Mezinárodních pravidel pro výklad dodacích podmínek – INCOTERMS) + údaj o DPH (buď cena včetně DPH, nebo cena + DPH).
2. Smluvní strany se zavazují dohodnout cenu nejpozději do určitého data, přičemž pokládají tuto smlouvu za uzavřenou i bez dohody o ceně.
3. Smluvní strany se mohou dohodnout na následující cenové doložce.

4. Doba plnění

1. Proávající je povinen dodat zboží uvedené v této smlouvě ve stanoveném termínu, před takto stanovenou dobou může prodávající dodat zboží jen po předchozím písemném souhlasu kupujícího.
2. Proávající dodá zboží do 10-ti dnů od doručení písemné výzvy kupujícího.
3. Proávající bude dodávat zboží postupně v těchto termínech.

5. Všeobecné dodací podmínky

1. Zboží bude dodáno:
 - a) převzetím kupujícím
 - b) předáním k přepravě pro kupujícího
 - c) předáním prvnímu dopravci k přepravě pro kupujícího
2. Přechod vlastnictví ke zboží:
 - a) kupující nabývá vlastnictví ke zboží jeho převzetím od prodávajícího; převzetí bude prokázáno podpisem a datem na průvodním dokladu
 - b) kupující nabývá vlastnictví ke zboží jeho převzetím od dopravce
 - c) kupující nabývá vlastnictví ke zboží jeho předáním prodávajícím prvnímu dopravci k přepravě pro kupujícího
3. Zaplacení kupní ceny:
 - a) prodávající je oprávněn fakturovat kupní cenu až po dodání zboží a fakturu vystaví v dohodnutém termínu po dodání zboží
 - b) faktura musí obsahovat náležitosti dle zákona o DPH, zejména označení faktury a její číslo, firmu (= obchodní jméno) a sídlo obou smluvních stran, uvedení množství dodaného zboží a den jeho dodání, bankovní spojení obou smluvních stran, cenu dodaného zboží, fakturovanou částku, údaj o splatnosti faktury
 - c) kupující je povinen zaplatit fakturu dle dohody smluvních stran od jejího doručení
 - d) kupující je oprávněn fakturu do data splatnosti vrátit, pokud obsahuje nesprávné cenové údaje nebo neobsahuje některou z dohodnutých náležitostí
4. Podstatné porušení smlouvy:
 - a) nedodání zboží prodávajícím v dohodnutém termínu
 - b) nezaplacení za řádně dodané zboží kupujícím v dohodnutém termínu

6. Záruka

1. Prodávající zaručuje, že dodané zboží bude mít požadované vlastnosti po celou dobu trvání záruky, která je stanovena v kupní smlouvě.

7. Smluvní pokuta, úroky z prodlení

1. Pokud nedodá prodávající zboží ve stanoveném termínu, zaplatí kupujícímu smluvní pokutu v dohodnuté výši; zaplacením smluvní pokuty není dotčen nárok kupujícího na náhradu škody v částce převyšující zaplacenou smluvní pokutu.
2. Pokud kupující nezaplatí kupní cenu ve stanovené lhůtě splatnosti, je povinen zaplatit prodávajícímu smluvní pokutu v dohodnuté výši nebo úrok z prodlení ve výši stanovené zákonem.

8. Závěrečná ustanovení

1. Tato smlouva může být měněna nebo doplněna jen v písemné formě číslovaných dodatků.
2. Smlouva je vyhotovena ve dvou exemplářích, oba s platností originálu s tím, že podpisy oprávněných zástupců smluvních stran budou učiněny na všech listech smlouvy.
3. Všechny spory, které vzniknou z této nebo jiné smlouvy uzavřené mezi nimi nebo v souvislosti s ní, budou rozhodovány v rozhodčím řízení, před jediným rozhodcem zapsaným v seznamu rozhodců Institute of the Chamber of Commerce se sídlem v Praze.
4. Smluvní strany shodně prohlašují, že si tuto smlouvu před jejím podpisem přečetly a že byla uzavřena na základě jejich pravé a svobodné vůle, určitě a vážně, nikoli v tísní či za nápadně nevýhodných podmínek, toto stvrzují svými podpisy.
5. Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu obou smluvních stran.²⁹

²⁹ Internetové stránky Institute of the chamber of commerce. Dostupné z: < www.icc-cs.net/dokumenty/VZOR_kupni_smlouva.doc >. [citováno 2011-04-11].

2.5 Akciová společnost

Akciová společnost je obchodní společností popsaná v obchodním zákoníku hlava první, díl pátý, § 154 až 220zb zák.č. 513/1991 Sb. ve znění novel. „*Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti.*

*Firma společnosti musí obsahovat označení "akciová společnost" nebo zkratku "akc. spol." nebo zkratku "a.s.".*³⁰

Z definice vyplývá, že výše základního kapitálu akciové společnosti musí odpovídat souhrnu všech jmenovitých hodnot akcií emitovaných společností. Společníci mohou být právnické i fyzické osoby. Akciovou společnost však může založit pouze právnická osoba. Akciovou společnost může tedy založit buď jedna právnická osoba tzv. zakladatelskou listinou, nebo dvě a více fyzických osob tzv. společenskou smlouvou. Obě tyto smlouvy musí být ověřeny notářským zápisem.

Minimální vklad do společnosti je dvacet milionů s veřejnou nabídkou akcií, respektive dva miliony s neveřejnou nabídkou. Při založení společnosti musí být splaceno minimálně 30% jmenovitých akcií podniku a emisní ážio.

Hlasování akcionáře je spojeno s akcií. Základními orgány akciové společnosti jsou valná hromada, představenstvo (statutární orgán), dozorčí rada, případně další orgány dle stanov. Akciová společnost vytváří rezervní fond ze zisku, výše je určena podle stanov, nejméně 20 % z čistého zisku, ne však výše než 10 % z hodnoty základního kapitálu.³¹

³⁰ Internetové stránky Business center. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h1d5.aspx>>. [citováno 2011-04-11].

³¹ Štenglová, I., Plíva, S., Tomsa, M. a kol.: *Obchodní zákoník, Komentář*, 8. vydání, C. H. Beck, Praha 2003, s. 469 - 874

3. Nákup zboží v akciové společnosti

Cílem poslední kapitoly bude popis procesu nákupu z hlediska praxe. Pokusím se sepsat proces stručně. Nákup je nesmírně komplikovaná záležitost a obsáhnout veškeré kroky, podle kterých jednotlivé podniky postupují je prakticky nemožné, jelikož každý podnik má nákupní činnost modifikovanou ke svým účelům. Na druhou stranu praktický příklad je jednoduchý na pochopení a čtenář získá přehled, jakým způsobem nákup probíhá v praxi. V nákupním procesu vycházím z tradičního nákupního modelu Robinsona a Farise, který jsem přizpůsobil nákupní strategii fiktivního podniku.

Uvedu dva případy nákupu materiálu. V prvním se podnik věnuje výrobě prototypu. Ve druhém případě pořizuje materiál na již zavedený výrobek a podnik pouze doplňuje zásoby do skladu. Pro jednoduchost popisuji pouze kroky nákupu a nezabývám se začleněním dalších faktorů, které jsou neméně důležité.

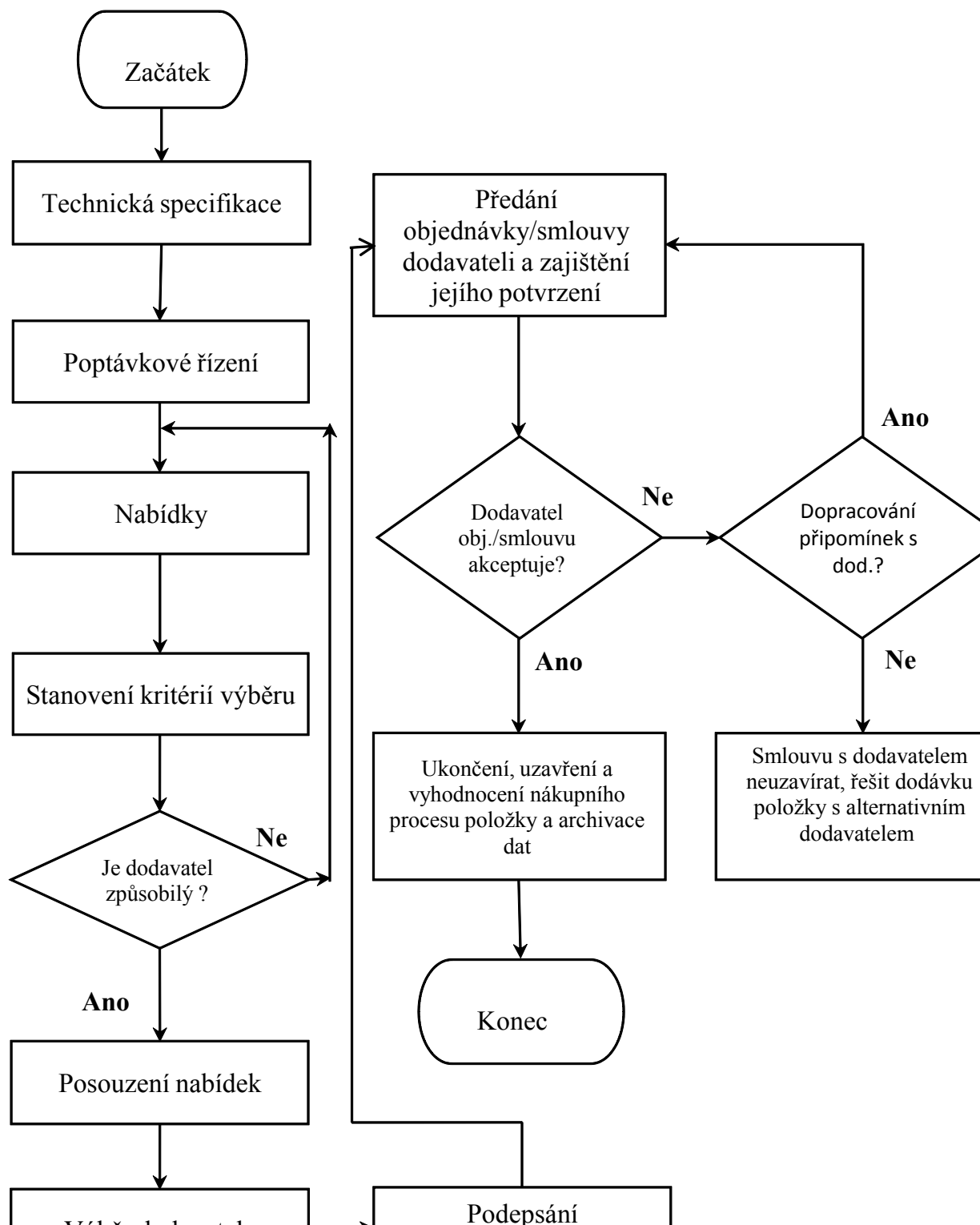
3.1 Nákup materiálu na prototyp

3.1.1 Popis problému

Před nákupem materiálu na nový výrobek je důležitým faktorem výběr dobrého, spolehlivého, kvalitního a co nejlevnějšího dodavatele. Pro nákupní oddělení začíná proces tehdy, když mu technické oddělení předá technickou dokumentaci k příslušnému materiálu. Nákupní oddělení na základě dokumentace začne vyhledávat dodavatele z různých zdrojů. Buď z vlastního seznamu, nebo úplně nové. Po jejich nalezení příslušné dodavatele osloví a začíná tzv. proces vyjednávání. Postupně se redukuje počet dodavatelů. S vítězným se uzavře kupní smlouva.

Pro názornost jednotlivých fází si proces nákupu ukážeme zjednodušeně na vývojovém diagramu:

Obrázek 3.1 Vývojový diagram nákupního procesu



3.1.2 Příklad nákupu materiálu na prototyp

Akciová společnost „X“ se chystá začít vyrábět nový výrobek „V“. Technické oddělení předalo technickou dokumentaci materiálu „M“, který se musí koupit. Na základě dokumentace nákupčí vyhledal a oslovil osm potenciálních dodavatelů. Jedná se o dodavatele „D1“ až „D8“. S prvními pěti už společnost obchodovala a má je ohodnocené v tzv. „scoring-modelu“. S ostatními dodavateli podnik jedná poprvé. V tabulce si uvedeme hodnocení prvních pěti dodavatelů v již zmíněném modelu.

Tabulka 3.1

	Body				
Dodavatel	D1	D2	D3	D4	D5
Jakost	33,75	22,5	42,75	40,5	45
Cena	20	25	27	24	19
Spolehlivost	21	22	19	24	22
Celkem	74,75	69,5	88,75	88,5	86

Z tabulky vyplývá, že nejlepší dodavatel podle hodnocení scoring-modelu je dodavatel „D3“, následovaný dodavateli „D4“ a „D5“, kteří mají podobné bodové hodnocení. Dodavatelé „D1“ a „D2“ mírně zaostávají.

Po nahlédnutí do obchodního rejstříku bylo zjištěno, že dodavatel „D8“ není věrohodný a proto byl vyřazen ze seznamu. Zbylým sedmi dodavatelům nákupčí zaslal technickou dokumentaci požadovaného materiálu. V další fázi se musel vyškrtnout opět jeden dodavatel, konkrétně „D7“, z důvodu nemožnosti dodržet požadované parametry. U ostatních není problém daný produkt dodat. Začíná další fáze výběru. Dodavatelům se zaslal tzv. „poptávkový formulář“, kde se nadefinují základní parametry poptávky. Jedná se např. o množství vyrobeného výrobku, lhůty dodání, záruční podmínky, dodací podmínky, platební podmínky, smluvní pokuty, reklamace atd. V následující tabulce si uvedeme cenové a další parametry nabídek dodavatelů.

Tabulka 3.2

Dodavatel	D1	D2	D3
Cena za jednotku mat.	10 000,00 Kč	12 000,00 Kč	15 000,00 Kč
množství (ks)	500	500	500
Cena celkem	5 000 000,00 Kč	6 000 000,00 Kč	7 500 000,00 Kč
Scoring-model (hodnocení)	74,75	69,5	88,75

Dodavatel	D4	D5	D6
Cena za jednotku mat.	14 000,00 Kč	12 000,00 Kč	9 000,00 Kč
množství (ks)	500	500	500
Cena celkem	7 000 000,00 Kč	6 000 000,00 Kč	4 500 000,00 Kč
Scoring-model (hodnocení)	88,5	86	?

Z druhé tabulky vyplývá, že nejlevnější dodavatel je „D6“. Náš podnik však nikdy s tímto dodavatelem neobchodoval, což představuje určité riziko. Dalším krokem výběru dodavatele je tzv. „elektronická aukce“, pomocí které se pokusí podnik snížit ceny, jak jen to půjde. Princip spočívá v tom, že všechny možné dodavatele zapojíme do elektronické aukce. Náš podnik, jakožto organizátor aukce vidí všechny dodavatele v aukci a jejich různé cenové změny. Dodavatelé vidí pouze svoji nabídku a nejnižší cenu, která je nabízena a mají možnost nabídnout cenu nižší. Výsledky ostatních účastníků aukce jim zůstanou utajeny, mohou pouze čekat, jestli je odběratel osloví.

Tabulka 3.3

Dodavatel	D1	D2	D3
Původní cenová nabídka	5 000 000,00 Kč	6 000 000,00 Kč	7 500 000,00 Kč
Cenová nabídka po aukci	4 900 000,00 Kč	6 000 000,00 Kč	7 000 000,00 Kč
Snížení ceny	100 000,00 Kč	0,00 Kč	500 000,00 Kč

Dodavatel	D4	D5	D6
Původní cenová nabídka	7 000 000,00 Kč	6 000 000,00 Kč	4 500 000,00 Kč
Cenová nabídka po aukci	6 800 000,00 Kč	5 900 000,00 Kč	4 500 000,00 Kč
Snížení ceny	200 000,00 Kč	100 000,00 Kč	0,00 Kč

Z tabulky plyne, že po elektronické aukci šli někteří dodavatelé s cenou ještě dolů. Nejvíce snížil cenu „D3“ o 500 000 Kč, ale původní nabídka byla tak vysoko postavená, že i nová cena je příliš vysoká. Podnik si dal za cíl nakoupit materiál maximálně za 6 000 000 Kč. A proto zůstali už jen čtyři adepti. Po pečlivé úvaze se rozhodlo, že bude vybrán dodavatel „D1“. Dodavatel „D2“ je dražší a v porovnání s hodnocením s prvním dodavatelem je horší a zaostává také v bodovém hodnocení. „D5“ je na jednu stranu velice dobře hodnocen, ale cena je o 1 000 000 Kč vyšší, což je pro podnik nevýhodné. „D6“ nabídl nejnižší cenu, ale nikdy s ním podnik neobchodoval. Kvůli tomu vyhrál první dodavatel, který je slušně hodnocen a cenu nabídl druhou nejlepší. V další fázi procesu se připraví návrh kupní smlouvy a podniky začnou jednat o obchodních podmínkách. V posledním fázi dochází k podepsání smlouvy a zahájení dodávek.

3.2 Nákup materiálu na již zavedený výrobek

3.2.1 Popis problému

Oproti prvnímu případu je nákup materiálu na již zavedený výrobek o něco jednodušší. Výroba probíhá opakovaně a pravidelně. Výrobní oddělení podniku odebírá materiál ze skladu do výroby. Pracovníci skladu nebo informační systém skladu zaznamenává pohyby příslušného materiálu. Jednou za čas je informačním systémem provedena tzv. simulace. Zjistí se položky materiálu, které jsou pod minimálním množstvím. Nákupní oddělení pravidelně sleduje výsledky simulace a v případě, že je materiál pod minimální normou, dojde k objednání materiálu od schváleného dodavatele.

Závěr

Tato bakalářská práce byla zpracována za účelem poskytnutí komplexních informací o nákupním procesu v podniku.

V úvodu jsem se pokusil stručně popsat význam procesu nákupu pro akciové společnosti.

První kapitola se nese ve znamení obecných informací. Stručně jsem popsal vývoj nákupu v čase od padesátých let do současnosti, definoval podnikovou funkci nákupu, zaměřil se na základní cíle, popsal subjekty vstupující do procesu a objekty, které se nakupují, veličiny mající dopad na nákupní rozhodnutí a základní modely nákupu.

Prostřední část práce je zaměřena na marketingové a právní aspekty nákupu. Marketingová část poskytuje přehledné informace od obecné definice až po faktory, které zásadním způsobem přímo působí na průběh nákupu. Právní část jednoduše a přehledně informuje o kupní smlouvě a akciové společnosti.

Závěrečná kapitola stručnou a zajímavou formou ukazuje namodelovaný průběh nákupu. Pokusil jsem se nastínit dilema, kterému neustále čelí nákupní útvary - jestli vybrat levného „pochybného“ nebo dražšího, ale spolehlivého dodavatele.

Cíl práce byl podle mého názoru splněn. Nákupní proces jsem nejprve nastínil teoreticky a využití poznatky rozebral v praktické části.

Zpracování této bakalářské práce bylo pro mne velkým přínosem, neboť jsem alespoň okrajově poznal problematiku nákupu v podnicích, která je velmi obsáhlá a složitá. Dnešní manažeři nákupu spolu s nákupčími jsou podle mého názoru významnou složkou podniku, která zásadním způsobem ovlivňuje jeho „přežití“ a měli by být náležitě ohodnoceni.

Seznam použité literatury

- [1] Kaplan, M.; Zrník, J. *Jak levněji a lépe nakupovat : On-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. Praha : Grada, 2004. 160 s. ISBN 80-247-1145-1.
- [2] Lukoszová, X. Grasseová, M. Menšík, O. *Řízení nákupu*. 1. vydání. Ostrava: Technická univerzita Ostrava. Fakulta ekonomická, 1999. 134 s. ISBN 80-7078-674-4
- [3] Lukoszová, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6
- [4] Plíva, S. *Obchodní závazkové vztahy*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2009, s. 340. ISBN 978-80-7357-444-4
- [5] Štenglová, I., Plíva, S., Tomsa, M. a kol.: *Obchodní zákoník, Komentář*, 8. vydání, C. H. Beck, Praha 2003, 1443 s. ISBN 80-7179-685-9
- [6] Tomek, G., Tomek, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X
- [7] Tomek, J., Hofman, J. *Moderní řízení nákupu*. Praha: Management Press, 1999, ISBN 80-85943-73-5
- [8] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. 2.vyd. Zlín : EKKA, 1994. 256 s. ISBN 80-900-0158-0

Elektronické zdroje

- [9] Internetové stránky Business center. Dostupné z:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h1d5.aspx> >. [citováno 2011-04-11]

- [10] Internetové stránky Business center. Dostupné z:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d1.aspx> >. [citováno 2011-04-11]
- [11] Internetové stránky Institute of the chamber of commerce. Dostupné z: < www.icc-cs.net/dokumenty/VZOR_kupni_smlouva.doc >. [citováno 2011-04-11]
- [12] Internetové stránky Business center. Dostupné z: <
<http://business.center.cz/business/pojmy/p1811-marketing.aspx> >. [citováno 2011-04-11]

Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
Kč	korun českých
např.	například
prof.	univerzitní profesor
Sb.	sbírka
tj.	to je
tzv.	tak zvaný
tzn.	to znamená
ObchZ.	obchodní zákoník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2011

.....

Petr Moravec

Adresa trvalého pobytu studenta:

Hrabyně 52, 747 63 Hrabyně